

### Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen?

Wehling, Margret

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wehling, M. (2000). Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen? *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 7(2), 131-155. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344905>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Margret Wehling\*

## Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen?\*\*

*Auch wenn das Konzept ursprünglich nur eine Vision war, sind in der Praxis mittlerweile immer mehr konkrete Erscheinungsformen von virtuellen Unternehmungen zu finden. Die bisherige Literatur beschäftigt sich allerdings primär mit deskriptiven Darstellungen sowie mit Fragen der theoretischen Fundierung dieses Phänomens. In dieser Arbeit wird der Frage nachgegangen, welche Probleme und Perspektiven der Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen existieren. Dabei wird aufgezeigt, dass virtuelle Unternehmungen die in Deutschland vorhandenen Trends des Auseinanderfallens von Unternehmens- und Mitbestimmungsstrukturen sowie der Erosion des Systems der kollektiven Interessenvertretung verstärken. Schließlich werden verschiedene Alternativen zur möglichen Absicherung der Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen diskutiert.*

### Co-determination in the virtual corporation

*The 'Virtual Corporation' has become reality and is no longer a pure vision. While a vast body of literature deals with this phenomenon, many authors describe characteristic aspects and give some theoretical explanations of this new organisational form. This article deals with the problems and perspectives of the joint labour-management control of industry in virtual corporations. It is shown that virtual corporations reinforce the need for reform of the system of industrial relations in Germany. Alternative patterns of co-management in virtual corporations are discussed.*

---

\* Prof. Dr. Margret Wehling, Jg. 1964, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personal und Unternehmensführung, Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, Lotharstr. 65, D-47057 Duisburg, Arbeitsschwerpunkte: Anreizsysteme, Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf das Personalmanagement, Personalcontrolling.

\*\* Artikel eingegangen: 21.7.1999, revidierte Fassung akzeptiert: 6.4.2000.

### 1. Problemstellung

Die Frage nach geeigneten Formen der Organisation von Wertschöpfungsaktivitäten erlangt in einer zunehmend globalisierten Wirtschaft zunehmende Bedeutung in Wissenschaft und Praxis. Mit dem zu verzeichnenden Trend einer verstärkten Nutzung der Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationssysteme wird die ursprüngliche Vision von virtuellen Unternehmen immer häufiger in konkrete organisatorische Lösungen umgesetzt (z.B. Vogt 1994: 6-9; Wüthrich/ Philipp/Frentz 1997; Wüthrich/Philipp 1998: 201-202; Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti 1996: 48-50; Weibler/Deeg 1998: 109-111; Scholz 1994: 43-45; Behme 1995: 298-299; Wicher 1996: 541; Mertens/Faisst 1995: 62, 64; Krystek/Seidel/Reppegather 1997: 14-17, 79-192; Picot/Reichwald/Wigand 1996: 400-401; Selz 1996: 309-311). Gleichwohl ist nicht zu verkennen, dass virtuellen Unternehmen aufgrund der noch immer bestehenden konzeptionellen und empirischen Schwachstellen häufig eher Schlagwort- als Konzeptcharakter zukommt (Weibler/Deeg 1998, 107-124). Ferner ist zu beachten, dass sich im Zusammenhang mit der Diskussion um virtuelle Unternehmen immer wieder rechtliche Fragen stellen, die häufig unbeantwortet bleiben. Virtuelle Unternehmen gelten auch als „juristisches Niemandsland“ bzw. als „terra incognita“ (z.B. Sommerlad 1996: 22-23; Müthlein 1995: 68-77). Dies ist um so erstaunlicher, weil insbesondere im Zusammenhang mit Mitbestimmungsfragen und Forderungen nach Reformierung des Betriebsverfassungsgesetzes in Deutschland verstärkt darauf hingewiesen wird, dass Arbeitnehmerrechte durch moderne Organisations- und Entscheidungsstrukturen praktisch ausgehöhlt werden (z.B. Wirth 1994: 347; Kotthoff 1995: 442-444; Sydow 1997: 9-11; Drumm 1997: 222-229). Vor diesem Hintergrund stellen sich im Zusammenhang mit der Mitbestimmung in virtuellen Unternehmen die folgenden zentralen Fragen:

- Was ist unter einer virtuellen Unternehmung zu verstehen?
- Wie kann das für Mitbestimmungsfragen relevante bestehende System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in Deutschland charakterisiert werden?
- Welche Probleme und Perspektiven der Mitbestimmung existieren in virtuellen Unternehmen?

Bei dem Versuch, Antworten auf diese Fragen zu finden, wird aufgrund der besonderen rechtlichen Vorschriften eine Eingrenzung auf das deutsche System industrieller Beziehungen vorgenommen.

## **2. Definition der virtuellen Unternehmung und Abgrenzung gegenüber anderen Koordinationsformen**

### **2.1 Definition „virtuelle Unternehmung“**

Für den Begriff der virtuellen Unternehmung bzw. virtuellen Organisation existiert eine Vielzahl von Definitionsversuchen, denen ein gemeinsamer Kern zugrunde liegt, der hier näher betrachtet werden soll (Schröder 1996: 23 ff.; Scholz 1994: 16-17). Eine Abgrenzung und Präzisierung des Begriffs „virtuelle Unternehmung“ wird dadurch vorgenommen, dass eine inhaltliche Klärung der beiden Begriffsbestandteile Unternehmung und virtuell erfolgt.

Der Begriffsbestandteil *Unternehmung* wird klassischerweise als eine rechtlich-wirtschaftliche Einheit mit erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung unter einheitlicher Leitung definiert (z.B. Peter 1990: 426-427). Mit einem solchen Unternehmensbegriff korrespondiert die Vorstellung eines Gebildes, dessen physische Standortstrukturen sowie arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Vertragsbeziehungen die Grenzen einer Unternehmung ausmachen (z.B. Picot/Reichwald/Wigand 1996: 2).

Der Begriffsbestandteil *virtuell* wurde erstmals in der Informatik im Zusammenhang mit neuen Lösungen der Speicherverwaltung geprägt. Mit dem Ziel der Optimierung des Speicherplatzes und einer Differenzierung von physischem und logischem Speicherplatz werden Informationsblöcke vom schnellen und teuren Haupt- und Arbeitsspeicher temporär auf einen Hintergrundspeicher ausgelagert. Vor diesem Hintergrund steht der Begriff *virtuell* allgemein fachsprachlich für eine Eigenschaft, die nicht physisch bzw. nicht wirklich, nur scheinbar, aber der Möglichkeit bzw. der Anlage nach vorhanden ist (z.B. Klein 1994: 309; Scholz 1994: 5 sowie die dort angegebenen Quellen).

Eine „virtuelle Unternehmung“ kann demnach unter Berücksichtigung der Definition der beiden Begriffsbestandteile als eine Unternehmung verstanden werden, in der eine dynamische und flexible Zuordnung von abstrakten Leistungsanforderungen zu Leistungsträgern und dem Ort der Leistungserbringung erfolgt (z.B. Klein 1994: 309). Eine virtuelle Unternehmung entspricht also nicht mehr der klassischen Vorstellung eines abgeschlossenen Gebildes, dessen Standort an Bürogebäuden und Fertigungsanlagen gebunden ist. Bei einer virtuellen Unternehmung handelt es sich offenbar um eine Unternehmung, die zwar Leistungen erstellt, die jedoch im Extremfall nur in Form einer Koordinationsinstanz ohne die physischen und juristischen Eigenschaften einer klassischen Unternehmung vorhanden ist (z.B. Reiß 1996: 11). Die Leistungen erscheinen für den Kunden wie aus einer Hand, obwohl sie faktisch das Ergebnis von auf viele unabhängige Leistungsträger verteilten Prozessen sind (z.B. Krystek/Redel/Reppegather 1996: 4). Die zur Koordination der standortverteilten Organisationseinheiten erforderliche Informations- und Kommunikationstechnologie stellt ein wesentliches Merkmal virtueller Unternehmungen dar. Relevant erscheint auch der Hinweis darauf, dass es sich bei virtuellen Unternehmungen um temporäre horizontale und/oder vertikale standortübergreifende Kooperationen von unterschiedlichen Unternehmen handelt, die ein flexibles Netzwerk zwischen selbständigen Partnern bilden. In einem virtuellen Unternehmen werden die anfallenden Aufgaben stets unabhängig von der gesellschaftsrechtlichen Zugehörigkeit an derjenigen Stelle angesiedelt, an der sie unter Effizienzgesichtspunkten am besten ausgeführt werden können (z.B. Wüthrich/Philipp 1998: 201). Ein virtuelles Unternehmen, das sich nach außen (aus Kundensicht) hin zur Erfüllung eines Auftrages als Einheit präsentiert, besteht intern folglich aus einem flexiblen, projektabhängigen Verbund von unterschiedlichen Unternehmen(-seinheiten), die spezifische Kernkompetenzen aufweisen (vgl. hier insb. Reiß/Beck 1995: 52-55). Dieser temporäre Zusammenschluss bedient sich unterschiedlicher formaler (Verträge) oder informeller (Vertrauen) Organisati-

onsprinzipien (vgl. Bullinger u.a. 1995: 377). Zusammenfassend seien virtuelle Unternehmungen hier folgendermaßen definiert:

*Virtuelle Unternehmungen bestehen aus rechtlich selbständigen Organisationseinheiten mit spezifischen Kernkompetenzen, die durch geeignete Informations- und Kommunikationstechnologien ohne gemeinsames juristisches Dach miteinander vernetzt sind, um standortverteilt Wertschöpfungsprozesse arbeitsteilig durchführen zu können. Um professionelle Kerne scharen sich eine Vielzahl unterschiedlich organisierter Akteure, die selbst zahlreiche kooperative Beziehungen mit anderen Akteuren unterhalten. Der professionelle Kern kann aus Organisationseinheiten bestehen, die standortabhängig oder standortunabhängig zeitlich diskontinuierlich zusammenarbeiten (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1996: 395-396).*

Der Versuch, eine Negativabgrenzung von virtuellen Unternehmungen vorzunehmen, führt zu der Erkenntnis, dass virtuelle Unternehmungen einen Gegenpol zu Unternehmensformen mit langfristig definierten Grenzen zwischen innen und außen und einer relativ dauerhaften Ressourcenzuordnung bilden (z.B. Picot/Reichwald/Wigand 1996: 395-396).

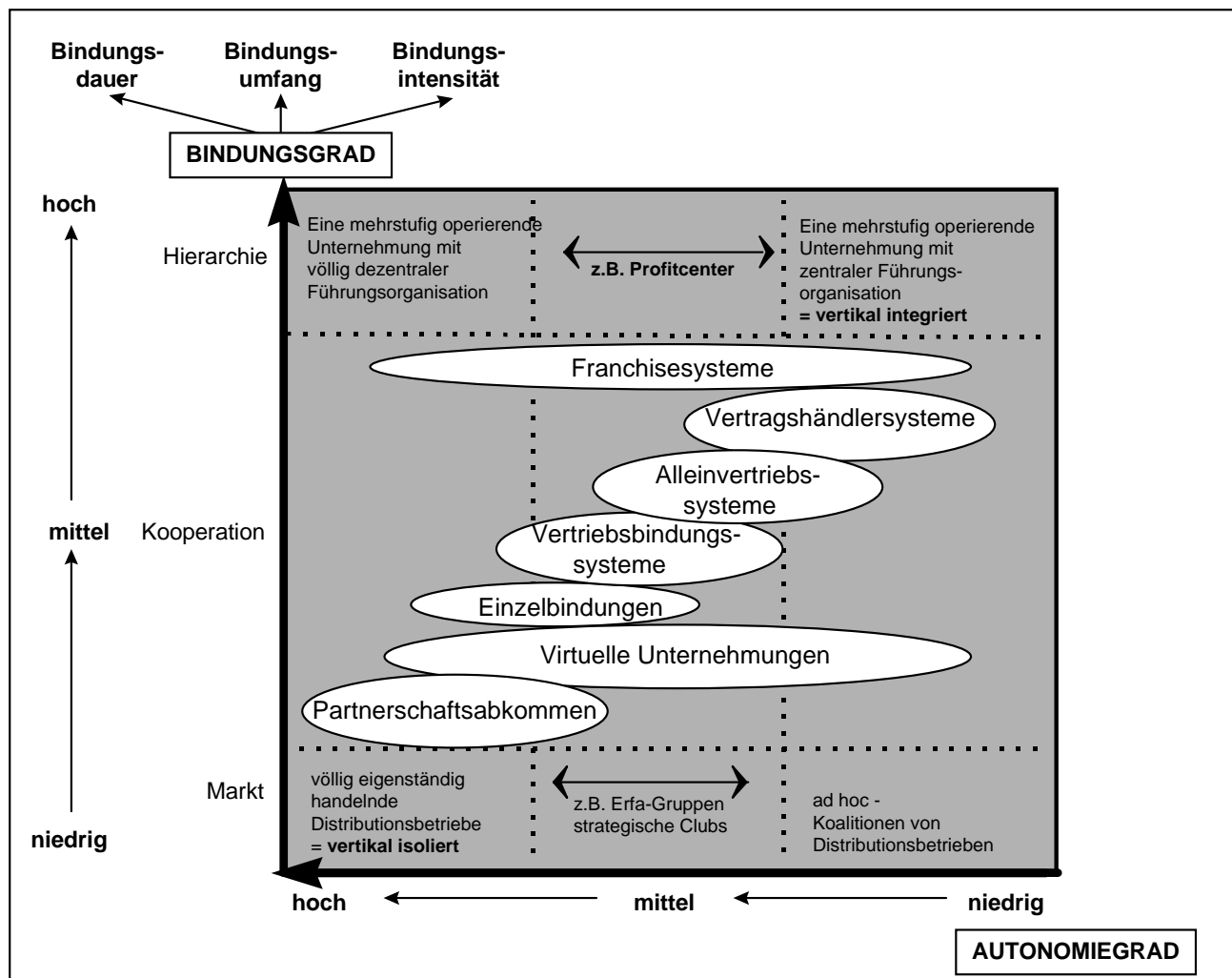
## **2.2 Abgrenzung der virtuellen Unternehmung gegenüber anderen Kooperationsformen**

Der Versuch, virtuelle Unternehmungen gegenüber anderen Kooperationsformen abzugrenzen, erfolgt unter Zuhilfenahme eines zweidimensionalen Raums (vgl. auch im Folgenden Ahlert 1996: 163-165). Die Abszisse dieses zweidimensionalen Raums weist die Dimension „Autonomiegrad“ auf, während die Ordinate mit der Dimension „Bindungsgrad“ versehen ist (vgl. Abb. 1).

Mit dem *Autonomiegrad* wird das Ausmaß an Eigenständigkeit eines Kooperationspartners gegenüber den Kooperationspartnern berücksichtigt. Der Autonomiegrad ist beispielsweise sehr niedrig, wenn die Kooperationspartner kaum eigenständige Entscheidungen treffen können, weil sie in ein enges System von Kooperationsvereinbarungen eingebunden und wirtschaftlich stark abhängig sind. Der Autonomiegrad hat eine hohe Ausprägung, wenn die betreffenden Kooperationspartner völlig eigenständig handeln können, ohne eine entsprechende Abstimmung mit den Kooperationspartnern vornehmen zu müssen und Zwängen einer wirtschaftlichen Abhängigkeit zu unterliegen.

Der *Bindungsgrad* gibt an, ob und inwieweit die Entscheidungen im Kooperationssystem im Vorhinein bereits programmiert sind. Mit dem Bindungsgrad wird folglich die Dauer, der Umfang und die Intensität der vertraglichen Gebundenheit an die entsprechende Kooperation erfasst. Der Bindungsgrad ist z.B. sehr hoch, wenn die Kooperationspartner in einem langfristigen, kaum kündbaren Vertrag einen Großteil der zukünftigen Aktivitäten festlegen. Demgegenüber hat der Bindungsgrad den Wert Null, wenn es sich um ad hoc-Koalitionen über einmalig zu erbringende Leistungen handelt.

Abb. 1: Systematisierung von Kooperationsformen  
 Quelle: In Anlehnung an Ahlert (1996), 164.



Eine Einordnung von virtuellen Unternehmungen in diesen zweidimensionalen Raum kann auf Basis folgender Überlegungen vorgenommen werden:

- Bei virtuellen Unternehmungen handelt es sich um Kooperationen mit *unterschiedlichen Autonomiegraden*, da das Ausmaß an wirtschaftlicher Abhängigkeit enorm variieren kann (vgl. Bullinger u.a. 1995: 377-378). Der Autonomiegrad kann in virtuellen Unternehmungen aber niemals den Wert Null aufweisen, da Kooperationen allgemein Abhängigkeiten zwischen Kooperationspartnern schaffen. Keinesfalls zu vernachlässigen ist, dass die jeweiligen Kooperationspartner soziale Sanktionsmechanismen für den Fall einer Verletzung des Vertragsgeistes durch öffentliche Bekanntmachung der Vertragsverletzung androhen können (vgl. Krystek/Redel/Repegather 1997: 204). Ein Reputationsverlust kann die Folge sein, mit dem Nachteil, dass die Bereitschaft anderer Unternehmen, mit der betreffenden Unternehmung eine virtuelle Unternehmung zu bilden, drastisch reduziert wird. Folglich ist dieser Dimension bei der Ausrichtung der Aktivitäten in virtuel-

len Unternehmen von allen Kooperationspartnern eine entsprechende Bedeutung beizumessen.

- Hinsichtlich des *Bindungsgrades* ist festzuhalten, dass virtuelle Unternehmen über kein gemeinsames rechtliches Dach verfügen und durch lockere informelle Beziehungen charakterisiert werden können. Häufig werden lediglich mündlich oder auf elektronischem Wege Vereinbarungen über eine zeitlich begrenzte, flexible Zusammenarbeit vorgenommen. Da es bei virtuellen Unternehmen in der Regel nicht um die gemeinsame Abwicklung von Standardaufgaben geht, sind die anfallenden Aufgaben kaum im Vorhinein zu fixieren (vgl. Scholz 1994: 20). In virtuellen Unternehmen wird also bei rechtlichen Regelungen das Prinzip der lockeren Verbindungen realisiert. Damit soll verhindert werden, dass komplexe und rigide Rechtsbeziehungen die Vorteile der lockeren und gering formalisierten Kooperation aufheben (vgl. Weibler/Deeg (1998: 115). Der Bindungsgrad von virtuellen Unternehmen ist entsprechend als eher niedrig einzustufen. Aufgrund der voranstehend erläuterten Überlegungen erfolgt eine Einordnung von virtuellen Unternehmen gemäß der in Abb. 1 dargestellten Form.

### 3. Gegenstand und Inhalte der Mitbestimmung in Deutschland

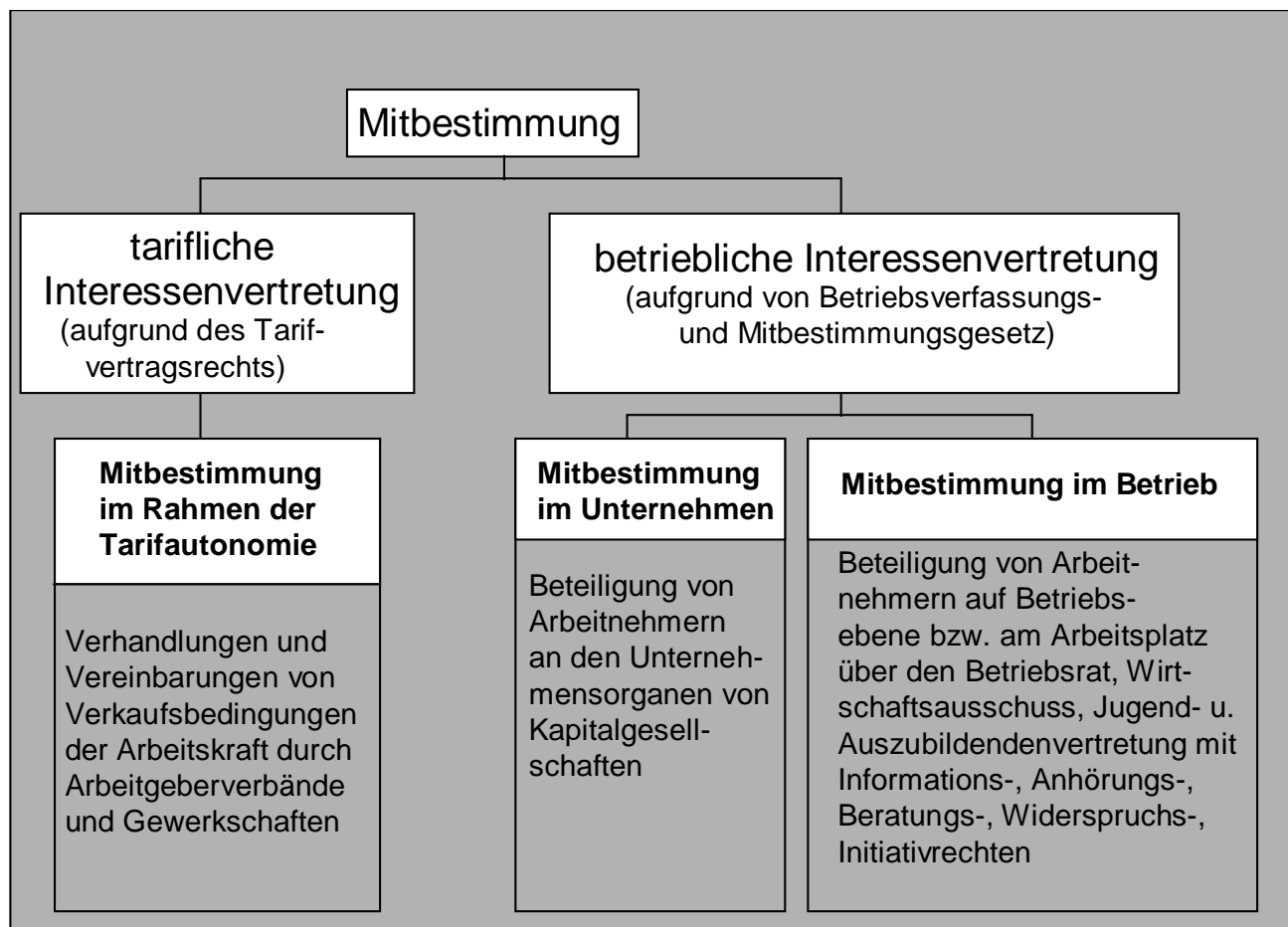
#### 3.1 Charakteristika des deutschen Modells der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

Mitbestimmung kann als angestrebte oder realisierte Einflussnahme auf den Inhalt und die Ausgestaltung von Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen in einer Unternehmung definiert werden (vgl. Scherm 1995: 307). Diese Abgrenzung macht deutlich, dass der Handlungsspielraum und die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern durch Mitbestimmungsregelungen beeinflusst werden. Das deutsche Modell der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ist im Wesentlichen durch fünf charakteristische Merkmale zu kennzeichnen, die wie folgt beschrieben werden können (vgl. auch im folgenden Müller-Jentsch 1995: 11-24):

- Dualität,
- Intermediarität,
- Verrechtlichung,
- Zentralisierung,
- Repräsentativität.

Im Rahmen des Merkmals *Dualität* werden die Tarifaufonomie als eine Ebene sowie die Betriebsverfassung und die Mitbestimmungsgesetze als weitere Ebene der Interessenvertretung erfasst. Die Dualität führt dazu, dass der Interessenabgleich zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in zwei unterschiedlichen Bereichen erfolgt und verarbeitet wird (vgl. Abb. 2):

Abb. 2: Dualität des deutschen Mitbestimmungssystems



- Die Ebene der *tariflichen Interessenvertretung* ist im Tarifvertragsrecht verankert und durch die Koalitionsfreiheit nach Art. 9 sogar grundgesetzlich geschützt. Die Gewerkschaften verhandeln als Interessenvertreter der Arbeitnehmer mit den Arbeitgeberverbänden als Interessenvertreter der Arbeitgeber die Bedingungen, unter denen Arbeitnehmer ihre Arbeitskraft an die Arbeitgeber verkaufen. Demnach handelt es sich hier um eine Mitbestimmung auf überbetrieblicher Ebene. Als Leitidee des Tarifvertragssystems kann die Interessendurchsetzung gesellschaftlicher Gruppen in kollektiven Aushandlungsprozessen angesehen werden (vgl. dazu auch Oechsler 1997: 46). Zur Durchsetzung ihrer Interessen stehen den Gewerkschaften als Interessenvertreter der Arbeitnehmer Kampfmaßnahmen, wie z.B. Streiks, zur Verfügung, während Arbeitgeber entsprechende Sanktionsmittel, wie z.B. die Aussperrung, anwenden können. Damit liegt der tariflichen Interessenvertretung das Gegenmachtmodell im Sinne des Bargaining-Systems zugrunde. Auftretende Interessenkonflikte sind durch Verhandlungen, einschließlich Kampfmaßnahmen, zu lösen. Jede Seite hat nur ihre eigenen Interessen zu wahren und zu verantworten (vgl. z.B. Gerum/Steinmann 1984: 29).
- Die *betriebliche Interessenvertretung* basiert auf dem Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetz und ist dadurch gekennzeichnet, dass Arbeitnehmervertreter und Management als Akteure die konkreten Anwendungsbedingungen der Ar-



beitskraft regeln.<sup>1</sup> Nach § 74 Abs. 2 BetrVG sind offene Kampfmaßnahmen ausgeschlossen, da dadurch der Betriebsfrieden beeinträchtigt wird. Im Bereich der Mitbestimmung im Unternehmen haben die Arbeitnehmer – falls jeweils gesetzliche Größenkriterien erfüllt sind – die Möglichkeit, sich zur Durchsetzung ihrer Interessen an den Unternehmensorganen von Kapitalgesellschaften zu beteiligen. Im Rahmen der Mitbestimmung im Betrieb geht es um eine Beteiligung auf Betriebs-ebene bzw. am Arbeitsplatz über den Betriebsrat, den Wirtschaftsausschuss und die Jugend- und Auszubildendenvertretung mit den entsprechenden Informations-, Anhörungs-, Beratungs-, Widerspruchs- und Initiativrechten. Die Institutionen der Mitbestimmung im Betrieb sind durch das Grundgesetz jedoch im Gegensatz zur tariflichen Interessenvertretung nicht geschützt (vgl. Wank 1996: 2274). Der betrieblichen Interessenvertretung liegt das Integrationsmodell zugrunde, bei dem interessenpluralistische Gremien mit gemeinsamer Verantwortung der Interessenträger konstituiert werden und in dem Kampfmaßnahmen zur Interessendurchsetzung als unvereinbar mit der Idee der Mitbestimmung durch gemeinsame Aushandlung angesehen werden (vgl. Gerum/Steinmann 1984: 29). Aufgrund der Dualität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen erfolgt also eine Kombination von Gegenmacht- und Integrationsmodell. Der von der Konfliktaustragung weitgehend freigehaltene Bereich der Partizipation auf Betriebs- und Unternehmens-ebene erfährt eine Ergänzung durch den überbetrieblichen Bereich des Tarifvertragssystems, in dem die Möglichkeit, Kampfmaßnahmen zu ergreifen, vorgesehen ist (vgl. Oechsler 1997: 50).

Das zweite Merkmal der *Intermediarität* hat der Gesetzgeber per Festlegung durch das Betriebsverfassungsgesetz geschaffen. Dem Betriebsrat ist nach § 2 Abs. 1 BetrVG auferlegt, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs durchzuführen. Mit dieser Vorschrift legt der Gesetzgeber fest, dass der Betriebsrat nicht als reine Interessenvertretung der Arbeitnehmer fungiert, sondern ihm explizit die Pflicht aufgetragen wird, die wirtschaftlichen Betriebsziele zu beachten. Damit trägt der Betriebsrat Mitverantwortung für Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg. Ihm kommt im Rahmen seiner Rolle als „Co-Management“ die Funktion einer vermittelnden, intermediären Institution im Sinne des Integrationsmodells zu. Betriebsfrieden und sichere betriebliche Kalkulationsgrundlagen werden für die Arbeitgeber dadurch gewährleistet, dass die Vereinbarung über Löhne und Arbeitszeiten der tarifvertraglichen Ebene zugeordnet wird und diese häufig strittigen Aspekte folglich nicht Gegenstand betrieblicher Aushandlungsprozesse sind. Zudem herrscht während der Laufzeit eines Tarifvertrages für die Arbeitnehmer ein Streikverbot, die sogenannte „Friedenspflicht“.

Mit dem Merkmal *Verrechtlichung* ist sowohl die enge rechtliche Bindung des deutschen Systems industrieller Beziehungen an ein enges Netz von Regelungen als

---

<sup>1</sup> Auf die Besonderheiten der Montanmitbestimmung und des Personalvertretungsrechts in öffentlichen Organisationen sowie auf das Sprecherausschussgesetz zur Interessenvertretung leitender Angestellter wird hier nicht genauer eingegangen.

auch die rechtliche Einfriedung von Konflikten und Arbeitskämpfen gemeint. Das duale System wird durch die Vorschriften des Tarifvertrags-, Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetzes normiert. Der Tarifvertrag enthält nach § 1 TVG Rechtsnormen zur kollektiven Vereinbarung und Ordnung des Inhalts, des Abschlusses, der Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie von betrieblichen und betriebsverfassungsrechtlichen Fragen. Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetz regeln die Mitbestimmung im Unternehmen und im Betrieb durch entsprechende Vorschriften zur Beteiligung von Arbeitnehmern an unternehmerischen Organen sowie auf Betriebs- und Arbeitsplatzebene durch Informations-, Anhörungs-, Beratungs-, Widerspruchs- und Initiativrechte. Zudem hat sich im Zusammenhang mit der Austragung offener Konflikte ein ausführliches Richterrecht mit detaillierten Rechtsnormen entwickelt.

Dadurch, dass Tarifvertragsverhandlungen von zentralisierten Verbänden von Arbeitgebern und Arbeitnehmern durchgeführt werden, weist das deutsche Modell der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen als viertes Merkmal das Merkmal der *Zentralisierung* auf. Auf Gewerkschaftsseite wird das Industrieverbandsprinzip durch eine Organisation der Gewerkschaften nach Wirtschaftszweigen realisiert (z.B. Kleinhenz 1992: 2162). Durch die Konzeption der Gewerkschaften als Einheitsgewerkschaften werden zudem die in anderen Ländern üblichen Richtungsgewerkschaften vermieden und kann das Prinzip „ein Betrieb – eine Gewerkschaft“ realisiert werden. Folglich müssen nicht für ein Unternehmen mit einer Reihe von Gewerkschaften Tarifverträge abgeschlossen werden (vgl. Oechsler 1997: 47; zum Problem der Tarifpluralität in Gemeinschaftsbetrieben vgl. z.B. Däubler 1994: 33-34). Auf der Seite der Arbeitgeber übernehmen die Arbeitgeberverbände die Bündelung der entsprechenden Interessen. Die Arbeitgeberverbände sind für die Tarif- und Sozialpolitik der Arbeitgeber zuständig. Die Spitzenorganisation der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BdA) ist jedoch selbst nicht Tarifträger. Der BdA schließt somit keine Tarifverträge ab, sondern nur die einzelnen Mitgliedsverbände des BdA. Der BdA übernimmt lediglich Koordinationsaufgaben für die Tarifpolitik der Mitgliedsverbände und die Interessenvertretung der Arbeitgeber nach außen (z.B. Rauscher 1992: 92-93).

Das Merkmal *Repräsentativität* erfasst die Tatsache, dass die Institutionen der kollektiven Interessenvertretung repräsentativen Charakter haben. Die Repräsentativität bezieht sich insbesondere auf die Betriebsräte, die nach § 2 Abs. 1 BetrVG i. V. m. § 75 BetrVG als Vertretungsorgane aller Arbeitnehmer fungieren und damit die gesamte Arbeitnehmerschaft repräsentieren. Folglich wird nicht nur der gewerkschaftlich organisierte Teil der Belegschaft vertreten (vgl. Kotthoff 1992: 613; Kotthoff 1998: 90; kritisch dazu Kotthoff 1995: 430).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das deutsche Modell der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen eine charakteristische Koordination zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen ausmacht. Die wichtigsten Koordinationsmechanismen liegen im Tarifvertragsrecht, im Ausschluss der Betriebe

von Lohnverhandlungen sowie dem gewerkschaftlichen Streikmonopol und dem arbeitgeberseitigen Aussperrungsrecht (vgl. Streeck 1996: 37).

### 3.2 *Einordnung des deutschen Modells in das System von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*

Die spezifischen Merkmale des deutschen Systems der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen lassen insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung die Frage danach aufkommen, wie das deutsche Modell im Vergleich zu den Modellen anderer Länder einzuordnen ist (z.B. Scherm 1995: 310-322). Ein Blick auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen allein in Europa zeigt eine große Heterogenität zwischen den jeweils landestypischen Regelungen, die nachfolgend genauer betrachtet werden sollen (vgl. auch im folgenden Oechsler 1997: 81-82). Erfasst man dabei

- mit den nationalen Gesetzen, den Branchentarifverträgen sowie den Unternehmensregelungen und Betriebsvereinbarungen die jeweilige *Regelungsebene* von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen als eine Dimension sowie
- mit der *Regelungsdichte* das Ausmaß der betreffenden Normierung als zweite Dimension

zur Abgrenzung verschiedener Systemtypen industrieller Beziehungen in Europa, ergibt sich der in Abb. 3 dargestellte zweidimensionale Raum.

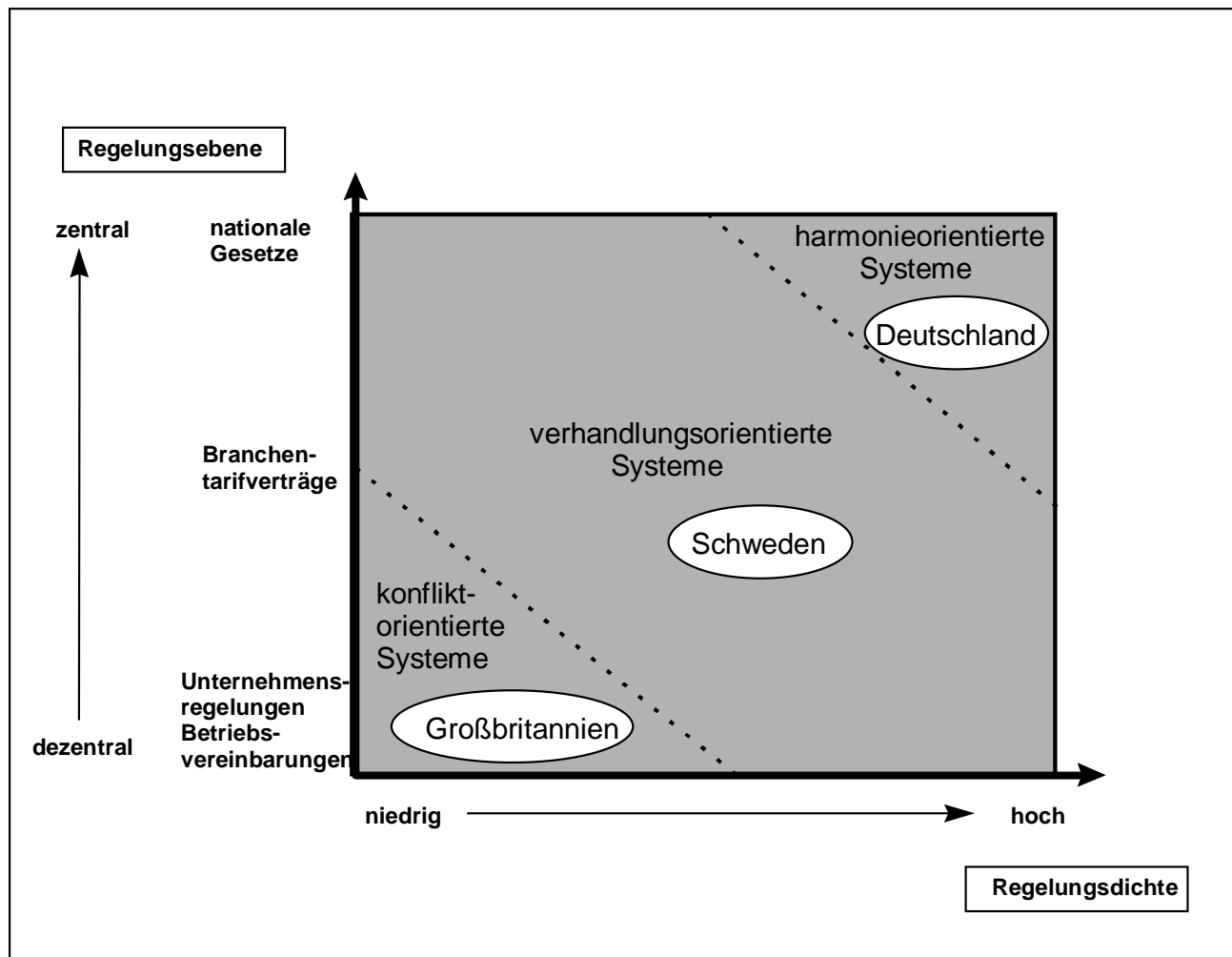
Bezüglich des in Abb. 3 dargestellten Raums lassen sich folgende Systemarten differenzieren:

- Das deutsche System kann aufgrund einer starken gesetzlichen Normierung als System mit einer relativ hohen Regelungsdichte auf relativ zentraler Regelungsebene angesehen werden. Aufgrund der in Deutschland vorhandenen ausgefeilten Konfliktlösungsmechanismen treten zudem Arbeitskämpfe im Vergleich zu den anderen europäischen Staaten deutlich seltener auf, so dass das deutsche System als *harmonieorientiert* bezeichnet werden kann.
- Der schwedische Gesetzgeber stellt mit dem Gesetz über Mitbestimmung im Arbeitsleben ein Rahmengesetz zur Verfügung, das der Tarifebene weitgehenden Gestaltungsspielraum für Verhandlungen einräumt. Das schwedische System ist also dadurch gekennzeichnet, dass das Recht eine indirekt regulierende Rolle übernimmt. Das Recht schafft die organisatorischen und prozeduralen Voraussetzungen für die autonome kommunikative Interessenabgleichung zwischen gesellschaftlichen Gruppen über Verhandlungslösungen (vgl. Gerum/Steinmann 1984: 89). Vom Inhalt her kann die gesamte Unternehmenspolitik der Mitbestimmung ebenso zugänglich gemacht werden wie die Formen, unter denen Mitbestimmung stattfinden soll (vgl. Gerum/Steinmann 1984: 55). Da jede Frage, die das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis im weitesten Sinne berührt, von jeder Seite zum Gegenstand von Tarifverhandlungen gemacht werden kann, kann die Regelungsdichte auf der Ebene von Branchentarifverträgen relativ hohe Ausprägungen aufweisen. Das schwedische System ist folglich mit einem breiten Feld in dem zwei-

dimensionalen Raum mittig zu positionieren. Das schwedische System wird aufgrund des enormen Umfangs von Verhandlungslösungen zwischen den Tarifparteien als *verhandlungsorientiertes System* bezeichnet.

Abb. 3: Systemtypen industrieller Beziehungen

Quelle: In enger Anlehnung an Oechsler (1997), 81.



- Das System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in Großbritannien ist dadurch charakterisiert, dass gesetzliche Grundlagen zur Normierung weitgehend fehlen. Mitbestimmung und Mitwirkung im Unternehmen haben sich im Zusammenhang alter Traditionen entwickelt, haben sich aber nicht institutionalisiert (vgl. Oechsler 1997: 78-82; Scherm 1995: 311). Die betrieblichen Verhandlungen sind im britischen System von weitaus größerer Bedeutung als die Kollektivverhandlungen auf Branchenebene. Da Regelungsmaterien dezentral auf die Unternehmensebene verlagert werden, existieren dort relativ große Spielräume zur Konfliktaustragung. Dieser Aspekt verleiht dem britischen System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen den Namen eines *konfliktorientierten Systems*.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Mitbestimmung ein zentrales Element der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in Deutschland darstellt. Die Tatsache, dass die betriebliche Interessenvertretung aufgrund gesetzlicher Regelungen einzuschalten

ist, ist offenbar eine deutsche Besonderheit, weil in anderen Ländern die Partizipation deutlich geringer institutionalisiert ist und oft sehr viel stärker von den jeweils vorhandenen betrieblichen Interessen abhängt. Festzustellen ist aber auch, dass der Betriebsrat keine Mitbestimmungsrechte in kaufmännisch-wirtschaftlicher Sphäre besitzt (vgl. dazu auch Däubler 1993: 2-3). Demgegenüber erfolgt in Schweden eine umfassende Öffnung der Unternehmenspolitik für die Arbeitnehmervertreter, weil alle Entscheidungen zur Umsetzung der Unternehmenspolitik im Bereich der Planung, der Kontrolle, der Organisation und der Personalwirtschaft mitbestimmungsrelevant sein und tarifvertraglich geregelt werden können (vgl. hier Gerum/Steinmann (1984: 83-88)). Das großbritannische Modell besitzt dagegen die geringste Regelungsdichte mit einer weitgehenden Verlagerung von Regelungsmaterien auf die Unternehmensebene.

## **4. Relevanz der Mitbestimmung in virtuellen Unternehmen**

### **4.1 Entwicklungstendenzen der Mitbestimmung**

Die zunehmende Virtualisierung von Unternehmen führt zu einer Verstärkung von zwei für das deutsche System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen zentralen Entwicklungen, die nachfolgend zunächst genannt und anschließend genauer ausgeführt werden sollen:

- Diskrepanz zwischen Unternehmensstrukturen und den Strukturen der betrieblichen Interessenvertretung,
- Erosion der gewerkschaftlichen Interessenvertretung durch Verlust an Regulationsstärke und Bindekraft der Kollektivvertragsparteien.

#### *4.1.1 Diskrepanz zwischen den Unternehmensstrukturen und den Strukturen der betrieblichen Interessenvertretung*

Die bestehende Diskrepanz zwischen den Unternehmensstrukturen und den Strukturen der betrieblichen Interessenvertretung resultiert im Wesentlichen daraus, dass sich die mittlerweile vorhandenen Unternehmensstrukturen oft weit von den bei der Verabschiedung der Mitbestimmungsgesetze üblicherweise verbreiteten, verrichtungsorientierten Organisationsstrukturen entfernt haben (vgl. z.B. den Hinweis bei Streeck 1996: 13). Die Veränderungen im globalisierten Wettbewerb erfordern modifizierte Unternehmensstrategien, die nach dem Strategie-Struktur-Zusammenhang neue organisatorische Lösungen erfordern (vgl. hier auch die Anmerkungen bei Reiß/Beck 1995: 34). Die in der betrieblichen Mitbestimmung auf Basis der ursprünglichen Organisationsstrukturen vorgesehenen Mitbestimmungsstrukturen passen daher immer weniger zu den mittlerweile realisierten organisatorischen Lösungen, unter die auch virtuelle Unternehmen subsumiert werden können. Dies wird deutlich, wenn die der Mitbestimmung zugrundeliegenden Strukturvorstellungen zunächst identifiziert und dann mit den Merkmalen von virtuellen Unternehmen konfrontiert werden:

- Das Betriebsverfassungsgesetz sieht als Ort der Mitbestimmung im Wesentlichen den (Einzel-)Betrieb vor (vgl. Roth 1994: 377). Der Betriebsbegriff ist im Gesetz zwar nicht definiert, wird aber von der Rechtsprechung konkretisiert. Ein Betrieb gilt als arbeitsplatzbezogene Einheit, innerhalb derer ein Arbeitgeber allein oder mit seinen Arbeitnehmern bestimmte arbeitstechnische Zwecke verfolgt. Ausschlaggebend für das Vorliegen des Betriebstatbestands ist, ob die Arbeitgeberfunktionen im sozialen und personellen Bereich eine leitungsmäßige Zusammenfassung erfahren (vgl. Gerum 1997: 186; Trümner 1997: 45). Der Betrieb wird als die maßgebliche Organisationseinheit angesehen, wenn es um die Abgrenzung der Arbeitnehmer für die Wahl des Betriebsrats geht (vgl. Trümner 1989: 173). Demgegenüber erlangt der Unternehmensbegriff Bedeutung für die Mitbestimmung im Unternehmen, die über eine Partizipation von Arbeitnehmervertretern an den Organen von Kapitalgesellschaften realisiert wird. Ein Unternehmen wird als rechtlich wirtschaftliche Einheit mit erwerbswirtschaftlichem Charakter als übergeordnete Zielsetzung angesehen (vgl. Peter 1990: 424, mit weiteren Nachweisen). Betriebsverfassungsrechtlich ist als Arbeitgeber der Inhaber des Betriebs anzusehen, der mit dem Unternehmer als Rechtsträger des Betriebs identisch ist (Inhaberidentität), auch wenn der Begriff Arbeitgeber selbst im Betriebsverfassungsgesetz nicht definiert wird (vgl. Trümner 1989: 171).
- Die zunehmende Verbreitung von virtuellen Unternehmen führt nun zu der Erkenntnis, dass die solchermaßen definierten, den Mitbestimmungsrechten zugrundeliegenden Leitbilder „(Normal-)Betrieb“, „(Normal-)Unternehmung“ und „(Normal-) Arbeitgeber“ kaum noch die vorhandene Realität treffen.<sup>2</sup> Die Notwendigkeit des Abschieds von den definierten Leitbildern wird bei einer Betrachtung der Charakteristika virtueller Unternehmungen deutlich: Mit der Konzentration auf Kernfähigkeiten in virtuellen Unternehmungen ist in der Regel die Ausgründung und/oder die Aufspaltung von Unternehmen verbunden. Die daraus gebildeten neuen selbständigen Organisationseinheiten kooperieren häufig in einem lockeren Wertschöpfungsverbund im Rahmen virtueller Unternehmungen miteinander (vgl. Kotthoff 1995: 442-443; Müller-Stewens 1997: 23-28). Die solchermaßen entstehenden Klein(st)unternehmen verfehlen aber in einer zunehmenden Zahl von Fällen die laut Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetz erforderlichen Größenkriterien für die Umsetzung der im Rahmen der Mitbestimmung im Unternehmen vorgesehene Beteiligung von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften. Die Realisierung der Mitbestimmung im Unternehmen wird folglich in virtuellen Unternehmungen immer mehr in Frage gestellt. Zudem ist zu beachten, dass mit der zunehmenden Marginalisierung der Arbeitsbeziehungen zur Virtualisierung von Unternehmungen keine bzw. weniger Freistellungen für die Betriebsratsarbeit verbunden sind, da die Erfüllung der Quoren des § 38 BetrVG immer problematischer wird. Dies kann eine wirksame Inte-

<sup>2</sup> Auf die Problematik der Mitbestimmung in Konzernen und der Ablösung des „Normalkonzerns“ durch modifizierte Organisationsstrukturen sei hier nicht weiter eingegangen. Vgl. dazu z.B. die Arbeit von Nagel/Riess/Theis (1994).

ressenvertretung auf betrieblicher Ebene drastisch erschweren, zumal häufig mit der Beratung quasi-externalisierter Arbeitskräfte der Arbeitsanfall von Betriebsräten tendenziell eher steigt als fällt (vgl. Wirth 1994: 359; Sydow 1997: 32). Da es sich bei den selbständigen Unternehmen um rechtlich verschiedene Einheiten handelt, ist zudem die Bildung eines Gesamtbetriebsrats nicht möglich, um die vor der Verselbständigung ggf. vorhandene einheitliche Interessenvertretung abzusichern (vgl. Nagel/Riess/Theis 1994: 49). Ferner ist im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung zu beachten, dass in virtuellen Unternehmungen die Instanz, die relevante Entscheidungen von strategischer Tragweite trifft, nicht zwingend identisch ist mit dem formal-rechtlichen Geschäftsführer einer standortverteilten Organisationseinheit. Die Dominanz betriebs- und unternehmensexterner Entscheidungszentren kann dazu führen, dass Arbeitnehmervertreter ihre betrieblichen Ansprechpartner verlieren. Der Betriebsrat findet an der Spitze seines Betriebs häufig gar kein Gegenüber, der für die betreffenden Entscheidungen verantwortlich ist. Folglich hat der Betriebsrat zu dem tatsächlichen Entscheider oft gar keinen Zugang oder kennt ihn gar nicht. In virtuellen Unternehmungen haben es die Betriebsräte, die vor diesem Hintergrund auch als „hilflose Trockenschwimmer“ bezeichnet werden (vgl. Kotthoff 1998: 89), in den einzelnen Organisationseinheiten häufig nur mit einem sogenannten „Marionettenarbeitgeber“ zu tun (vgl. Däubler 1993: 5; vgl. auch die entsprechenden Darstellungen im Rahmen der Just-In-Time-Produktion bei Trümner 1989: 167; diese Überlegungen sind hier und – soweit im Folgenden Trümner zitiert wird – auf virtuelle Unternehmungen übertragbar). Die mitbestimmungsrelevanten Entscheidungen werden faktisch von dritten Organisationseinheiten unter Ausblendung der Mitbestimmung getroffen (vgl. z.B. Nagel 1997: 48; Sydow 1997: 29; vgl. auch die Darstellungen von Wiese 1998: 36-37 zur faktischen Aushöhlung von Mitbestimmungsrechten im Großkaufzentrum CentrO in Oberhausen). Es ergeben sich neue Beherrschungsformen, die mit den vorhandenen Mitbestimmungsregelungen nicht greifbar sind (vgl. Trümner 1989: 182-183). Festzustellen ist auch, dass es einem virtuellen Unternehmen für die Bildung einer geeigneten betriebsratsfähigen Gesamteinheit in der Regel nicht nur an der Inhaberidentität, sondern auch am einheitlichen personalwirtschaftlichen Leitungsapparat fehlt (vgl. Gerum 1997: 191). Die Einbuße der Entscheidungsautonomie von Unternehmungsleitungen, der Beteiligung von Arbeitnehmervertretern an den Unternehmensorganen und der Arbeitsfähigkeit von Betriebsräten führt damit zur Entstehung mitbestimmungsfreier Zonen (vgl. die Anmerkungen zur Entwicklung im Einzelhandel bei Wirth 1994: 360). Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte gegenüber einem nicht kapitalmäßig verbundenen Drittunternehmen bilden einen weißen Fleck in der Mitbestimmungslandschaft und machen auch die Anwendung des Konzernbegriffs und damit die Umsetzung einer Konzernmitbestimmung problematisch. Die Gesetzestexte des Betriebsverfassungs- oder Mitbestimmungsgesetzes belegen eindeutig, dass die Kernbegriffe moderner Managementkonzepte, wie z.B. Netzwerke, strategische

Allianzen und auch virtuelle Unternehmungen, (noch) gar nicht vorkommen (vgl. Streeck 1996: 15, Ortmann 1998: 30-31; Nagel/Riess/Theis 1994: 49).

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten, dass mit der Virtualisierung von Unternehmungen Kooperationsprozesse ohne gesellschaftsrechtliches Dach realisiert werden. Aufgrund der daraus resultierenden rechtlichen Konsequenzen bestehen deshalb für die betriebliche Mitbestimmung kaum noch Ansatzpunkte.

#### *4.1.2 Verlust an Stärke der Kollektivvertragsparteien*

Die Erosion der tarifvertraglichen Interessenvertretung in Form von Verlusten an Regulationsstärke und Bindekraft der Kollektivvertragsparteien wird maßgeblich dadurch verursacht, dass Regulierungsprozesse zunehmend auf betrieblicher Ebene stattfinden (vgl. Kotthoff 1998: 98). Die heutige Realität ist vielfach dadurch gekennzeichnet, dass eine deutliche Zunahme freiwilliger Betriebsvereinbarungen und von Öffnungsklauseln zu verzeichnen ist, um unternehmensspezifische Betriebsvereinbarungen vor dem Hintergrund allgemein gehaltener Tarifverträge zu ermöglichen. Faktisch erfolgt damit ein Herunterbrechen der Verhandlungsgegenstände der Tarifebene auf die Unternehmens- und Betriebsebene. An die Stelle einheitlicher und zentraler Problemlösungen treten immer häufiger dezentrale unternehmensspezifische Regelungen (vgl. Drumm 1997: 223). Aufgrund der als starr und unflexibel empfundenen Tarifvertragsregelungen geht die Entwicklung immer mehr zu Öffnungsklauseln, um Tarifverträgen eine Rahmengestaltung zu überlassen und die Vereinbarung von betrieblichen Regelungen zu fördern. Die Branche hat bei den Gewerkschaften als Bezugspunkt der Regulierung von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen drastisch an Bedeutung verloren, die Bindung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten wird schwächer und auch auf Arbeitgeberseite wächst die Distanz zu den Interessenvertretern auf Tarifebene (vgl. Nagel/Riess/Theis 1994: 204; vgl. auch die Anmerkungen bei Wirth 1994: 360-362). Neben der Schwächung der Arbeitgeberverbände in ihrer Funktion der Interessenaggregation ist festzustellen, dass nicht nur die Arbeitgeberverbände, sondern auch die Gewerkschaften kontinuierlich Mitgliederverluste hinnehmen müssen (vgl. Müller-Jentsch 1995: 21-22; Wank 1996: 2278-2279). Diese Tendenz wird durch virtuelle Unternehmungen verstärkt: Durch Ausgründung und Auslagerungen von Betriebsteilen entstehen formell selbständige Organisationseinheiten, die oft nicht Mitglieder eines Arbeitgeberverbandes sind. Die quasi-externalisierten Beschäftigten der jeweils ausgegründeten bzw. ausgelagerten Organisationseinheiten sind häufig zwar Gewerkschaftsmitglieder, gehören aber mitunter verschiedenen Gewerkschaften an, so dass faktisch Tarifpluralität entsteht und die Frage aufkommt, ob und welcher Tarif sich durchsetzt, ob ein Gemeinschaftsunternehmen mit einem Firmentarifvertrag geschlossen wird oder ob aus dieser Situation letztlich sogar eine vollkommen fehlende Tarifbindung resultiert. Folglich entsteht ein Experimentierfeld für betriebliche Absprachen, die verstärkt dem Einfluss von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden als Interessenvertretungen verborgen bleiben (vgl. Dörre/Neubert 1995: 202-203; zum Problem der Tariffreiheit und Tarifpluralität in Gemeinschaftsbetrieben vgl. die Darstellungen bei Däubler 1994: 32-34).



Daher ist anzunehmen, dass mit einer weiteren Zunahme der Virtualisierung von Unternehmen der Trend eines steigenden Funktionsverlustes der Tarifverbände tendenziell noch weiter zunimmt.

Insgesamt ist außerdem darauf hinzuweisen, dass die Schlagkraft der Interessenvertretung insofern insbesondere auf Arbeitnehmerseite auch dadurch drastisch reduziert wird, dass die Verschränkung der betrieblichen und tariflichen Mitbestimmung massiv an Bedeutung verliert: Im Rahmen der Mitbestimmung im Unternehmen kann kaum noch eine Bündelung von Arbeitnehmerinteressen in den Aufsichtsräten stattfinden, wenn betriebliche und gewerkschaftliche Aufsichtsräte nicht mehr in einem Gremium die Interessen der Arbeitnehmer vertreten. Neben die Probleme der betrieblichen und tariflichen Interessenvertretung tritt somit auch das Problem des Auseinanderdriftens der beiden Säulen des dualen Interessenvertretungssystems in Deutschland (vgl. Dörre/Neubert 1995: 203). Da die Festigkeit der Interessenvertretung auf Arbeitnehmerseite sowohl von der Stärke der Gewerkschaften als auch von der Stärke der Betriebsräte abhängt (vgl. Nagel/Riess/Theis 1994: 203), gerät das Fundament der Arbeitnehmermitbestimmung offensichtlich ins Wanken.

#### ***4.2 Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen in ökonomischer Perspektive***

Die dargestellten Entwicklungen lassen die Frage nach deren ökonomischer Relevanz aufkommen. Die Meinungen von Befürwortern und Gegnern der Mitbestimmung standen schon immer unversöhnlich nebeneinander (vgl. Michaelis/Picot 1987: 83). Neben die Ansicht mitunter als „strukturkonservativ“ bezeichneter Ansätze, Mitbestimmung sei ein Fremdkörper und habe in einer Eigentümer-Vertrags-Gesellschaft keinen legitimen Platz (vgl. Däubler 1993: 7), tritt die Sichtweise, die Frage der Primärverteilung der Verfügungsrechte, um die es bei der Regelung der Mitbestimmung in virtuellen Unternehmen zweifellos geht, sei eine primär politische Frage und könne daher nur im politischen Prozess der Gesetzgebung geklärt werden (vgl. Gerum/Steinmann 1984: 97-98). Zu beachten ist jedoch, dass die Gestaltung der Primärverteilung von Verfügungsrechten auch durch die Modifikation von Mitbestimmungsregelungen Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen hat, weil dadurch Kosten- und somit Effizienzwirkungen entstehen (vgl. Oechsler 1997: 75). In der Zeit 1992/93 werden z.B. die Gesamtkosten aus dem Betriebsverfassungsgesetz auf 487 DM pro Beschäftigtem und Jahr geschätzt (vgl. Niedenhoff 1994: 22). Auch wenn Kosten- und Effizienzüberlegungen insgesamt lediglich einen Aspekt der Mitbestimmung beleuchten, ist deren Bedeutung in einer globalisierten Wirtschaft nicht zu verkennen und ist es gerade Aufgabe von Ökonomen, auf diesen Bereich genau hinzuweisen (z.B. Gerum/Steinmann 1984: 97-98; Michaelis/Picot 1987: 83-84). Daher sollen hier einige grundlegende Gedanken zur ökonomischen Perspektive der Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen entwickelt werden. Zu diesem Zweck sei auf die Transaktionskostentheorie zurückgegriffen, da hier Fragen der Effizienz betrieblicher Arrangements im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Dabei werden die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen, die auch für virtuelle Unternehmen gelten, als spezifische Konfigurationen von Verfügungsrechten (property

rights) angesehen. Diesen Konfigurationen liegen Kalkulationen darüber zugrunde, ob und inwieweit relativ zu einer anderen Koordinationsform Kostenvorteile erzielbar sind (zum Zusammenhang zwischen der Theorie der Verfügungsrechte und der Transaktionskostentheorie vgl. allgemein Picot 1981: 155-160; Michaelis/Picot 1987: 84-92; Picot 1991: 153-158).

Die zentrale Annahme der Transaktionskostentheorie besteht darin, dass Transaktionen aufgrund der Wettbewerbskräfte generell effizienter über den Markt als durch hierarchische Koordination abgewickelt werden (z.B. Picot 1986: 4-14; Picot 1993: 4198-4201; Föhr 1991: 60-66). Demnach werden aus der Sicht der Transaktionskostentheorie freiwillige, durch Verhandlungen von Marktpartnern zustande gekommene Lösungen gegenüber gesetzlich oktroyierten Lösungen präferiert. Vor diesem Hintergrund kann begründet werden, dass deutsche Mitbestimmungslösungen durch virtuelle Unternehmungen deshalb unterlaufen werden, weil gesetzliche Lösungen ineffizient sind. Läge die Mitbestimmung in virtuellen Unternehmen im Interesse von Arbeitgebern und Arbeitnehmern – so dieser Denkansatz –, könnten sie längst per (vertraglicher) Übereinkunft zustande gekommen sein (zu diesem Ansatz vgl. allgemein Gerum/Steinmann 1984: 93). Diese Argumentation wird jedoch losgelöst von den problematischen impliziten Prämissen transaktionskostentheoretischer Analysen bei Verfassungsvergleichen geführt.<sup>3</sup> Zudem bleiben die Vorteile hierarchischer Koordination, die in Mitbestimmungsregelungen durch den Gesetzgeber zu sehen ist, vollkommen ausgeblendet. Daher sei nachfolgend genauer auf die hierarchische Koordination eingegangen.

Nach transaktionskostentheoretischer Argumentation soll eine hierarchische Koordination immer dann vorteilhaft sein, wenn hohe Transaktionsmehrdeutigkeit und Umweltunsicherheit vorliegen bzw. die betreffende Transaktion häufig durchzuführen ist (vgl. z.B. Picot 1986: 4-14; Picot 1993: 4198-4201; Föhr 1991: 60-66). Für die Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen ergeben sich in Bezug auf diese Transaktionseigenschaften durchaus transaktionskostentheoretische Ansatzpunkte für die Bevorzugung hierarchischer – hier also gesetzlicher – Lösungen (vgl. Dilger 1999: 209-224 sowie die dort zitierte Literatur): Die Mitbestimmungssituation in virtuellen Unternehmungen ist gerade durch eine hohe Transaktionsmehrdeutigkeit und Umweltunsicherheit geprägt, die bei marktlicher Koordination zu exorbitanten Transaktionskosten führen können. Neben den Transaktionseigenschaften beeinflusst aber auch das Verhalten der Transaktionspartner die Höhe der Transaktionskosten. Im Hinblick auf das Verhalten der Akteure im Rahmen der Mitbestimmung ist zu beachten, dass die gesetzliche Internalisierung von Arbeitnehmerinteressen in virtuellen Unternehmungen relativ zur tarifvertraglichen Lösung Kostenvorteile mit sich bringen könnte. Die auf den verschiedensten Ebenen ablaufenden und periodisch immer

---

<sup>3</sup> Die Zweifel an der theoretischen Tragfähigkeit des Transaktionskostenansatzes für die Lösung von grundlegenden Verfassungsproblemen betreffen die *Unabhängigkeit des Vergleichsmaßstabs*, den *ahistorischen Charakter der Transaktionskosten* und die *Unangemessenheit der individualistischen Perspektive des Konzepts*. Vgl. dazu ausführlich Gerum/Steinmann (1984: 94-97) sowie die dort angegebenen Quellen.

wieder aufgrund opportunistischen Verhaltens und begrenzter Rationalität neu zu führenden zeit- und kostenintensiven sowie ggf. weiter konfliktstimulierenden Verhandlungen könnten bei der Wahl hierarchischer Lösungen eingespart werden (vgl. allgemein zur Problematik der regelmäßigen Neuaushandlung von Vertragsregelungen Gerum/Steinmann 1984: 93; Kotthoff 1981: 11-14). Der Property-Rights-Tausch kann somit durch hierarchische Koordination sogar erleichtert werden (vgl. Michaelis/Picot 1987: 103). Andererseits ist zu bedenken, dass durch hierarchische – hier also gesetzliche – Regelungen Transaktionskosten entstehen können, die bei einem Verzicht auf Mitbestimmungsregelungen in ausschließlich marktlichen Vereinbarungen von virtuellen Unternehmen ggf. gar nicht anfallen würden. Losgelöst von dieser Problematik besteht aber auch die Möglichkeit, auf dem gesetzlichen Weg effiziente Koordinationsmuster zu generieren, die auf der Verhandlungsebene des virtuellen Unternehmens niemals zustande kämen. Als Beispiel für eine solche „Institutionenentstehung mit Staatshilfe“ – allerdings außerhalb der Diskussion um virtuelle Unternehmen – sei hier z.B. die Institution des Betriebsrates genannt, die nach Expertenmeinung nur mit Hilfe des Gesetzgebers entstehen konnte (vgl. den Hinweis bei Müller-Jentsch 1995: 14).<sup>4</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass keine eindeutige Überlegenheit einer marktlichen gegenüber einer hierarchischen Lösung der Mitbestimmung durch den Gesetzgeber vorhanden ist. Dies gilt auch für virtuelle Unternehmen. Ein generelles effizienzorientiertes Urteil über die Mitbestimmung in virtuellen Unternehmen ist folglich nicht möglich (vgl. allgemein zur Problematik der Effizienz der gesetzlichen Mitbestimmung Michaelis/Picot 1987: 103-104). Fest steht aber ebenfalls, dass kein generelles Ineffizienzurteil im Sinne der als „strukturkonservativ“ bezeichneten Ansätze gesprochen werden kann.

#### **4.3 *Ansatzpunkte zur Verankerung der Mitbestimmung in virtuellen Unternehmen***

Im Rahmen der Diskussion um die Mitbestimmung in virtuellen Unternehmen stellt sich zunächst die Frage danach, ob Arbeitgeber und Arbeitnehmer in virtuellen Unternehmen dieselben Rollen spielen bzw. dieselben Statusinteressen haben werden wie in der herkömmlichen Welt der klassischen Einzel- und Konzernunternehmen. Dass zumindest die Arbeitnehmerseite einen entsprechenden Mitbestimmungsbedarf artikulieren und politisch einfordern wird, erscheint relativ wahrscheinlich: Gerade wegen der zunehmenden Erosionstendenzen in der betrieblichen Interessenvertretung ist auf Gewerkschaftsseite eine enorme Veränderungsdynamik festzustellen. Nicht zuletzt die verstärkt durchgeführten Gewerkschaftsfusionen, aber auch die noch genauer auszuführenden Vorschläge bezüglich der Absicherung der Mitbestimmung in neuen Managementkonzepten belegen, dass sich die Gewerkschaften den neuen Anforderungen stellen und nach Möglichkeiten suchen, ihre Existenzberechtigung zu

<sup>4</sup> Dabei dürfte allerdings strittig sein, ob es sich bei der Institution Betriebsrat tatsächlich um eine effiziente Institution im Sinne der Transaktionskostentheorie handelt.

beweisen. Zur Verankerung der Mitbestimmung in virtuellen Unternehmen können unterschiedliche Instrumente vorgeschlagen werden, die hier genauer diskutiert werden sollen (vgl. z.B. Wendeling-Schröder 1991: 332-334; Däubler 1993: 7-13; Sy-dow 1997: 39-50; Gerum 1997: 191-192; Drumm 1997: 221-229):

#### Spezifische Anwendung des Betriebsbegriffs

- Rekonstruktion von virtuellen Unternehmungen als Konzerne unter Beibehaltung des Konzernbegriffs oder unter Entwicklung eines eigenen mitbestimmungsrechtlichen Konzernbegriffs
- Erweiterung betriebsverfassungsrechtlicher Informations- und Konsultationsrechte der Interessenvertretung in virtuellen Unternehmungen
- Ausbau der verhandelten Mitbestimmung auf Basis tarifvertraglicher Regelungen als institutionalisierte virtuelle Mitbestimmung

#### 4.3.1 Spezifische Anwendung des Betriebsbegriffs

Eine spezifische Anwendung des Betriebsbegriffs kann durch Rückgriff auf die Figur des Gemeinschaftsbetriebs oder durch rechtliche Neufassung des Betriebsbegriffs erfolgen. Diesbezüglich sind folgende Überlegungen anzustellen:

- Ein *Rückgriff auf die Figur des Gemeinschaftsbetriebs* bei virtuellen Unternehmungen kommt in der Regel deshalb nicht in Frage, weil die dafür erforderliche Existenz einer mindestens konkludent abgeschlossenen Führungsvereinbarung und eines einheitlichen Leitungsapparates nicht bewiesen werden kann. Ein Rückschluss auf eine Führungsvereinbarung bei virtuellen Unternehmungen ist in der Regel unmöglich, da der Kern der Arbeitgeberfunktionen im sozialen und personellen Bereich nicht von derselben institutionellen Leitung wahrgenommen wird (vgl. Peter 1990: 426; Däubler 1994: 21-22, sowie die dort umfassend ausgewertete Rechtsprechung). Analog zur Just-In-Time-Lieferung dürfte das typische Problem von virtuellen Unternehmungen darin liegen, dass die Vorgaben des sogenannten „professionellen Kerns einer virtuellen Unternehmung“ sich nicht direkt auf die Arbeitnehmer der übrigen Organisationseinheiten auswirken, sondern die jeweilige Belegschaft maßgeblich über interorganisatorische Teams erreichen (zur Argumentation bei Just-In-Time-Konzepten vgl. Trümner 1989: 173-175; vgl. auch den Hinweis bei Däubler 1993: 8).
- Eine *rechtliche Neufassung des Betriebsbegriffs* geht auf Vorstellungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zurück. Um die Notwendigkeit einer Neufassung zu unterstreichen wird betont, dass die noch vorhandene Bestimmung des Betriebs ausschließlich von der vom Arbeitgeber geschaffenen Leitungsorganisation abhängt und aus Arbeitnehmersicht aufgrund der betriebsverfassungsgesetzlich geschaffenen Intermediarität des Betriebsrats zunehmend als unpassend eingestuft wird. Die Grundidee der Neufassung besteht darin, das Betriebsverfassungsgesetz konzeptionell anzupassen und die Funktionsfähigkeit der Arbeitnehmervertretung unabhängig von neuen Managementkonzepten zu sichern. Zu diesem Zweck wird eine dynamische Bestimmung des Begriffs „Betrieb“ vorge-

schlagen, die an der Zusammenarbeit der Beschäftigten ansetzt. Die dabei gewählte Umschreibung der „Verbundenheit von Arbeitsplätzen/-stätten sowie soziale Verbundenheit der Beschäftigten und verknüpfte Arbeitsabläufe“ sind jedoch noch nicht genauer bestimmt, so dass zur Praktikabilität dieses Ansatzes noch keine genaueren Aussagen vorgenommen werden können (vgl. Trümner 1997: 46-47; vgl. auch den Hinweis bei Sydow 1997: 42-43).

#### 4.3.2 Rekonstruktion von virtuellen Unternehmungen als Konzerne

Die Rekonstruktion von virtuellen Unternehmungen als Konzerne stößt allgemein auf Bedenken, weil fraglich ist, welches Management als Verhandlungspartner des Konzernbetriebsrats fungieren würde (vgl. Sydow 1997: 44). Im Hinblick auf die beiden Alternativen, den Konzernbegriff beizubehalten oder einen eigenen arbeitsrechtlichen Konzernbegriff zu entwickeln, sind folgende Einwände geltend zu machen:

- Die *Rekonstruktion von virtuellen Unternehmungen als Konzerne unter Beibehaltung des Konzernbegriffs* müsste nach § 18 I AktG erfolgen, weil nur in diesen Konzernen ein Konzernbetriebsrat errichtet werden kann. Bei virtuellen Unternehmungen liegt in der Regel aber kein gemeinsames gesellschaftsrechtliches Dach einer Konzernunternehmung vor, obwohl die ökonomischen Wirkungen der in virtuellen Unternehmungen stattfindenden Kooperationsprozesse mit denen in Konzernstrukturen vergleichbar sein können. Hervorzuheben ist insbesondere, dass häufig aufgrund der nur informellen, lockeren Absprachen in virtuellen Unternehmungen nur schwache vertragliche Grundlagen existieren, die die Identifizierung eines Vertragskonzerns unmöglich machen. Eine faktische Konzernvermutung versagt stets im Verhältnis zu solchen Organisationseinheiten virtueller Unternehmen, die über eine entsprechende eigene Marktmacht verfügen und deren Arbeitsprozesse nur in Teilen von Dritten vorgegeben werden (vgl. dazu Wendeling-Schröder 1991: 333; vgl. auch den Hinweis bei Gerum 1997: 191). Die Problematik des Nachweises einer Konzernvermutung besteht bei virtuellen Unternehmungen letztlich in der Grenzziehung zwischen noch selbständigen bzw. schon abhängigen Organisationseinheiten. Aufgrund der in virtuellen Unternehmen praktizierten Flexibilität bestehen zudem kaum stabile Abhängigkeiten, wodurch der Abhängigkeitsnachweis drastisch erschwert wird. Zu beachten ist auch, dass die Gefahr, von einem anderen Unternehmen durch wirtschaftliche Entwicklungen abhängig zu werden, stets ein allgemeines Risiko darstellt und nicht vom Gesetzgeber zu schützen ist. Vor diesem Hintergrund ist daher festzustellen, dass die entsprechenden Vorschriften zur Konzernmitbestimmung nicht anwendbar sind (vgl. Däubler 1993: 10; Nagel/Riess/Theis 1994: 53; vgl. auch die Hinweise bei Sydow 1997: 43).
- Die *Rekonstruktion von virtuellen Unternehmungen als Konzerne unter Entwicklung eines eigenen mitbestimmungsrechtlichen Konzernbegriffs* basiert offenbar auf einer ähnlichen Grundidee wie die Neufassung des Betriebsbegriffs: Analog dazu sollen im Rahmen der Entwicklung eines eigenen mitbestimmungsrechtli-

chen Konzernbegriffs die Arbeitnehmer durch Mitbestimmung und Mitwirkung am Ort der Arbeit – also dort, wo die Entscheidungen über personelle, soziale und wirtschaftliche Angelegenheiten gefällt werden – beteiligt werden. Abhängigkeit und einheitliche Leitung sollen aus dem Zweck des jeweiligen Regelungszusammenhangs heraus bestimmt werden. Eine solche weite Interpretation erscheint jedoch im Rahmen der vorhandenen Gesetzesregelungen kaum vertretbar und praktisch weder in der Anwendung des Aktiengesetzes noch in der ggf. heranzuziehenden Rechtsprechung realisierbar zu sein (vgl. Däubler 1993: 10-11).

#### *4.3.3 Erweiterung betriebsverfassungsrechtlicher Informations- und Konsultationsrechte der Interessenvertretung*

Die Erweiterung betriebsverfassungsrechtlicher Informations- und Konsultationsrechte der Interessenvertretung in virtuellen Unternehmungen ist offenbar ebenfalls eine vom DGB entwickelte Alternative im Rahmen der Diskussion um die Verankerung der Mitbestimmung in neuen Managementkonzepten. Im Wesentlichen geht es dabei um die explizite Berücksichtigung betriebsübergreifender Aspekte in die Unterrichts- und Beratungsrechte nach § 90 BetrVG sowie die Einbeziehung von Fremdpersonal und die Entsendung eigenen Personals in die Vorschriften des § 92 BetrVG, die sich auf die Personalplanung beziehen (vgl. Sydow 1997: 45). So sinnvoll diese Vorschläge erscheinen mögen, so unklar bleibt die Umsetzung dieser Vorschriften deshalb, weil die Dynamik in virtuellen Unternehmungen die Einforderung, Überprüfung und Sanktionierung des Verstoßes gegen solche Vorschriften problematisch werden lassen.

#### *4.3.4 Ausbau der verhandelten Mitbestimmung*

Der Ausbau der verhandelten Mitbestimmung auf Basis tarifvertraglicher Regelungen als institutionalisierte virtuelle Mitbestimmung sieht im Prinzip die Ausrichtung der Mitbestimmung nach dem Verhandlungsmodell des schwedischen Systems vor. Demnach könnten die Mitbestimmungsgesetze für virtuelle Unternehmen ähnlich wie das Tarifvertragsgesetz ein Rahmen für prozedurale Regelungen sein, die den Arbeitnehmern und Arbeitgebern bzw. deren Vertretern vor Ort Rechte und Rechtsformen bereitstellt, um gemeinsam sachgerechte Mitbestimmungslösungen unternehmensübergreifender Art vereinbaren zu können (vgl. Streeck 1996: 16). Werden virtuelle Unternehmungen als Netzwerke aufgefasst, geht es um die tarifvertragliche Absicherung von Mitbestimmungsnetzwerken (vgl. Sydow 1997: 48-50). Dieser Vorschlag enthält offenbar einen Wechsel von der kodifizierten zur verhandelten Mitbestimmung (zu diesen Begriffen vgl. Drumm 1997: 224-225; Gerum/Steinmann 1984: 25; Oechsler 1997: 76-77). Dieser Wechsel könnte sich ausschließlich auf den Bereich der bislang im Gesetz nicht ausdrücklich angesprochenen interorganisatorischen Mitbestimmung beschränken, so dass sich keine Veränderung bei den bestehenden Einzel- und Gesamtbetriebsräten ergeben muss (vgl. den Hinweis bei Däubler 1993: 11-12). Fraglich erscheint jedoch, ob derart unterschiedlich kodifizierte und verhandelte Mitbestimmungsregelungen für „klassische“ Unternehmen und „virtuel-

le“ Unternehmen auf Dauer Bestand haben. Zu beachten ist auf jeden Fall, dass für die Einführung einer solchen Lösung eine Gesetzesänderung erforderlich wäre. Das BetrVG sieht zwar heute schon nach § 3 BetrVG die Möglichkeit vor, abweichend von den gesetzlichen Regelungen die betriebliche Interessenvertretung zu strukturieren. Die Zulässigkeit solcher Regelungen ist jedoch nur unter engen Voraussetzungen und mit behördlicher Genehmigung gegeben (z.B. Nagel/Riess/Theis 1994: 40). Zudem bezieht sich § 3 BetrVG auf die Betriebe eines Unternehmens, so dass die Möglichkeit der Anwendung auf die Betriebe eines anderen Unternehmens, die in virtuellen Unternehmen zahlreich miteinander vernetzt werden, sehr fraglich ist (vgl. Gerum 1997: 192). Die Anwendung der verhandelten Mitbestimmung in virtuellen Unternehmen würde konkret bedeuten, dass lediglich die grundlegenden Verhandlungsrechte und -pflichten, die Gegenstände vertraglicher Mitbestimmung und Regulationsmechanismen bei mitbestimmungspflichtigen Konflikten durch den Gesetzgeber zu definieren und vorzugeben sind. Eine Konkretisierung der Mitbestimmungsinhalte und -strukturen würde dann den Tarifvertragsparteien obliegen (vgl. Gerum/Steinmann 1984: 47-62; Däubler 1993: 11-12; Drumm 1997: 225). Auch wenn der Vorschlag einer verhandelten Mitbestimmung fruchtbare Anhaltspunkte für die Bewältigung der Mitbestimmungsproblematik in virtuellen Unternehmen liefert, handelt es sich jedoch nicht um ein Patentrezept. Enorme Umsetzungsprobleme resultieren allein daraus, die entsprechenden Interessenvertreter als Tarifverhandlungspartner zu identifizieren. Darüber hinaus werden völlig andere Anforderungen an die Selbständigkeit der Mitarbeiter sowie an die Verhandlungsfähigkeiten der Interessenvertreter vor Ort gestellt. Daraus resultieren ebenfalls völlig andere Anforderungen an die übergeordneten Verbände, die ihre Existenzberechtigung nur dann nachweisen, wenn sie den veränderten Anforderungen Rechnung tragen. Zur Bewältigung derartiger Probleme sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, aber auch der Gesetzgeber mit großen Aufgaben konfrontiert, die zudem in den fortschreitenden Europäisierungsprozess der Gesetzgebung einzuordnen sind (vgl. Streeck 1996: 21-24). Der Personal- und Mitbestimmungsforschung obliegt es, die Diskussionen und Entscheidungsprozesse durch entsprechende wissenschaftliche Untersuchungen zu unterstützen. Denkbar wären hierbei z.B. die wissenschaftliche Begleitung von Pilotprojekten zur verhandelten Mitbestimmung in virtuellen Unternehmen.

## 5. Fazit

Die vorangehenden Ausführungen haben gezeigt, dass virtuelle Unternehmen nicht mehr Gegenstand visionärer Vorstellungen sind, sondern immer häufiger eine praktische Umsetzung erfahren. Es wurde erläutert, dass es sich bei virtuellen Unternehmen um temporäre, informale Kooperationen handelt, die maßgeblich durch informations- und kommunikationstechnische Vernetzung geprägt werden. Daneben wurde das deutsche Mitbestimmungssystem analysiert und im Vergleich zu anderen Mitbestimmungsmodellen in Europa klassifiziert. Hinsichtlich der Mitbestimmung in virtuellen Unternehmen wurde ermittelt, dass zwei wesentliche Trends in der deutschen Mitbestimmung durch virtuelle Unternehmen verstärkt

werden. Einerseits fallen die Unternehmensstrukturen und die Mitbestimmungsstrukturen zunehmend auseinander, andererseits erodiert das System der kollektiven Interessenvertretung durch eine drastisch sinkende Bindung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern an die Tarifparteien. Diese Entwicklung wurde hinsichtlich ihrer ökonomischen Bedeutung diskutiert. Dabei ergab sich auf Basis transaktionskostentheoretischer Überlegungen, dass keine generelle Effizienz-/Ineffizienzaussage über das bestehende Mitbestimmungssystem in Deutschland vorgenommen werden kann. Schließlich wurden verschiedene Alternativen zur möglichen Absicherung der Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen aufgezeigt. Am erfolgversprechendsten erscheint die Idee der Einführung einer verhandelten Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen. Zugleich wurde aber deutlich, dass dabei neben der Notwendigkeit von Gesetzesänderungen umfangreiche Umsetzungsprobleme bestehen. Eine Nichtbeachtung der diskutierten Probleme insb. von Seiten der Arbeitnehmer bzw. deren Vertretern könnte jedoch faktisch eine Aufgabe des Mitbestimmungsmodells in virtuellen Unternehmen bedeuten. Letztlich würde damit die These der zitierten „strukturkonservativen“ Ansätze bzgl. der Mitbestimmung als Fremdkörper ohne Platz in einer Eigentümer-Vertrags-Gesellschaft bestätigt werden. Der somit identifizierte Forschungsbedarf stellt besonders die wissenschaftliche Mitbestimmungsforschung vor große Herausforderungen, um fachlichen Input für Entscheidungsprozesse auf politischer Ebene geben zu können.

## Literatur

- Ahlert, D. (1996): Distributionspolitik. Stuttgart.
- Behme, W. (1995): Virtuelle Unternehmen. In: Zeitschrift für Planung, 6: 297-300.
- Bullinger, H.-J./Fröschle, H.-P./Brettreich-Teichmann, W./Hofmann, J. (1995): Das Virtuelle Unternehmen – Konzept, Stand, Aussichten. In: Gewerkschaftliche Monatshefte: 46: 375-386.
- Däubler, W. (1993): Mitbestimmung und logistische Kette. In: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 3. Berlin und New York: 1-17.
- Däubler, W. (1994): Der Gemeinschaftsbetrieb im Arbeitsrecht. In: Bettermann, K. A./Löwisch, M./Otto, J. J./Schmidt, K. (Hg.): Festschrift für Albrecht Zeuner zum 70. Geburtstag. Tübingen: 19-38.
- Diemer, H. (1994): Transaktionskosten und Eigen- oder Fremderstellung distributionslogistischer Leistungen. In: Das Wirtschaftsstudium: 23: 671-674.
- Dilger, A. (1999): Kann die gesetzliche Regelung betrieblicher Mitbestimmung effizient sein? In: Egger, A./Grün, O./Moser, R. (Hg.): Managementinstrumente und -konzepte. Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart: 209-224.
- Dörre, K./Neubert, J. (1995): Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt „Sachzwang Reorganisation“. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 5. Berlin und New York: 167-213.
- Drumm, H.-J. (1997): Subsidiäre Betriebsverfassung: Einbruch von alten oder Aufbruch zu neuen Ufern? Ein Essay. In: Zeitschrift für Personalforschung, 11: 221-229.
- Föhr, S. (1991): Ökonomische Analyse der internen Organisation, Wiesbaden.
- Frigo-Mosca, F./Brütsch, D./Tettamanti, S. (1996): Vorwärts zur virtuellen Organisation. In: Office Management: 46-50.



- Gerum, E. (1997): Betriebsverfassung im Wandel – Strukturprobleme und Reformansätze. In: Zeitschrift für Personalforschung, 11: 183-194.
- Gerum, E./Steinmann, H. (1984): Unternehmensordnung und tarifvertragliche Mitbestimmung. Berlin.
- Klein, S. (1994): Virtuelle Organisation. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 23: 309-311.
- Kleinhenz, G. (1992): Stichwort „Tarifverhandlungen“. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hg.). Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart: 2161-2169.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt/Main und New York.
- Kotthoff, H. (1992): Stichwort „Betriebsrat“. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hg.). Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart: 611-623.
- Kotthoff, H. (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines alten Hasen. In: Arbeit, 4: 425-447.
- Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen, 5: 76-100.
- Krystek, U./Redel, W./Repegather, S. (1997): Grundzüge virtueller Organisationen. Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken. Wiesbaden 1997.
- Mertens, P./Faisst, W. (1995): Virtuelle Unternehmen – eine Organisationsstruktur der Zukunft? In: Technologie & Management, 44: 61-68.
- Michaelis, E./Picot, A. (1987): Zur ökonomischen Analyse von Mitarbeiterbeteiligungsrechten. In: FitzRoy, F. R./Kraft, K. (Hg.): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen. Berlin und New York: 83-127.
- Müller-Jentsch, W. (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 2: 11-24.
- Müller-Stewens, G. (1997): Grundzüge einer Virtualisierung. In: Müller-Stewens, G. (Hg.): Virtualisierung von Organisationen. Schriften des Instituts für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften „Entwicklungstendenzen im Management“. Band 16. Stuttgart: 24-41.
- Müthlein, T. (1995): Virtuelle Unternehmen-Unternehmen mit einem rechtssicheren informationstechnischen Rückgrat? In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung: 68-77.
- Nagel, B. (1997): Arbeitnehmer wie Aktionäre behandeln? In: Mitbestimmung, 43: 48-51.
- Nagel, B./Riess, B./Theis, G. (1994): Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung. Baden-Baden 1994.
- Niedenhoff, H.-U. (1994): Die Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes. Köln.
- Oechsler, W. A. (1997): Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts. 6. Aufl. München und Wien.
- Ortmann, H. (1998): Mitbestimmung neu sortiert. In: Mitbestimmung, 44: 30-31.
- Peter, M. (1990): Probleme des Betriebs- und Unternehmensbegriffs nach dem Betriebsverfassungsgesetz. In: Der Betrieb: 424-428.
- Picot, A. (1981): Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen. In: Bohr, Kurt et al. (Hg.): Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre. Berlin: 153-195.
- Picot, A. (1986): Transaktionskosten im Handel. In: Betriebsberater, Beilage 13 zu Heft 27: 1-16.
- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. In: Ordelheide, D./Rudolph,

- B./Büßelmann, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart: 143-170.
- Picot, A. (1993): Transaktionskostenansatz. In: Wittmann, W. et al. (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart: 4194-4204.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand R. T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. Wiesbaden 1996.
- Rauscher, A. (1992): Stichwort „Arbeitgeberverbände“, In: Gaugler, E./Weber, W. (Hg.). Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart: 92-99.
- Reiß, M. (1996): Virtuelle Unternehmung. Organisatorische und personelle Barrieren. In: Office Management: 10-13.
- Reiß, M./Beck, T. C. (1995): Kernkompetenzen in virtuellen Netzwerken: Der ideale Strategie-Struktur-Fit für wettbewerbsfähige Wertschöpfungssysteme? In: Corsten, H./Will, T. (Hg.): Unternehmensführung im Wandel. Stuttgart u. a.: 33-60.
- Roth, S. (1994): Kooperationsnetzwerke. Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Automobil- und Zulieferindustrie. In: Industrielle Beziehungen, 1: 374-384.
- Scherm, E. (1995): Internationales Personalmanagement. München und Wien.
- Scholz, C. (1994): Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft? Arbeitspapier Nr. 30 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement. Saarbrücken.
- Schräder, A. (1996): Management virtueller Unternehmungen. Frankfurt und New York.
- Selz, A. (1996): Die Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologie in Virtuellen Unternehmen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25: 309-311.
- Sommerlad, K. W. (1996): Virtuelle Unternehmen – juristisches Niemandsland? In: Office Management: 22-23.
- Streeck, W. (1996): Mitbestimmung: Offene Fragen. Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.
- Sydow, J. (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.
- Trümner, R. (1989): JIT-Produktion – eine Herausforderung an die betriebliche Mitbestimmung. In: Doleschal, R./Klönne, A. (Hg.): Just-in-time-Konzepte und Betriebspolitik. Düsseldorf.
- Trümner, R. (1997): Die Belegschaft als Ausgangspunkt. In: Mitbestimmung, 43: 44-47.
- Vogt, G. (1994): Das virtuelle Unternehmen. In: Der Organisator, 76: 6-9.
- Wank, R. (1996): Empfiehlt es sich, die Regelungsbedürfnisse der Tarifparteien im Verhältnis zu den Betriebsparteien neu zu ordnen? In: Neue juristische Wochenschrift, 49: 2273-2282.
- Weibler, J./Deeg, J. (1998): Virtuelle Unternehmen – Eine kritische Analyse aus strategischer, struktureller und kultureller Perspektive. In: Zeitschrift für Planung, 9: 107-124.
- Wendeling-Schröder, U. (1991): Die schwächsten Glieder der logistischen Kette, in: Mendius, H. G./Wendeling-Schröder, U. (Hg.): Zulieferer im Netz – zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft. Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung. Köln: 332-345.
- Wicher, H. (1996): Virtuelle Organisationen. In: Das Wirtschaftsstudium, 25: 541-542.
- Wiese, A. (1998): Unzureichend. In: Mitbestimmung, 44: 36-37.
- Wirth, C. (1994): Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 1: 347-373.

Wüthrich, H. A./Philipp, A. (1998): Grenzenlose Chancen durch Virtualisierung!? Was wir von virtuellen Pionierunternehmen lernen können. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 67: 201-206.

Wüthrich, H. A./Philipp, A./Frentz, M. H. (1997): Vorsprung durch Virtualisierung. Lernen von virtuellen Pionierunternehmen. Wiesbaden.